

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB**

**Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA**

**Curso de Administração – CADM**

**CONDIÇÕES ANÔMICAS NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE  
UMA EMPRESA JÚNIOR NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
PARAÍBA**

**NATHALIA SOARES BRUM DE MELLO**

João Pessoa  
Fevereiro 2020

NATHALIA SOARES BRUM DE MELLO

**CONDIÇÕES ANÔMICAS NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE  
UMA EMPRESA JÚNIOR NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
PARAÍBA**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Célia Cristina Zago

João Pessoa  
Fevereiro 2020

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

M527c Mello, Nathalia Soares Brum de.

Condições anômicas nas práticas organizacionais de uma  
empresa júnior na Universidade Federal da Paraíba /  
Nathalia Soares Brum de Mello. - João Pessoa, 2020.  
39 f. : il.

Orientação: Célia Cristina Zago.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. anomia organizacional; práticas organizacionais. I.  
Zago, Célia Cristina. II. Título.

UFPB/CCSA

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Nathalia Soares Brum de Mello

**Trabalho:** Condições anômicas nas práticas organizacionais de uma empresa júnior na Universidade Federal da Paraíba

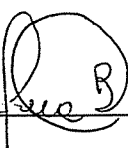
**Área da pesquisa:** Comportamento Humano nas Organizações

**Data de aprovação:** 10/02/2020

### **Banca examinadora**

  
A horizontal line is drawn across the page, with a small star symbol to the left of the signature.

Prof. Dra. Célia Cristina Zago  
Orientadora

  
A horizontal line is drawn across the page, with a small star symbol to the left of the signature.

Prof. Dra. Ana Carolina Kruta  
Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela força, sabedoria e saúde concedidas a mim para enfrentar os períodos de adversidade e pressão que a vida impõe. Por sempre iluminar meu caminho e me transmitir paz e tranquilidade durante os momentos difíceis dessa árdua caminhada.

À minha família, José Maurício, Ana Maria Nery e Matheus, por me darem suporte em todas as instâncias da minha vida para que eu pudesse chegar até aqui e ir mais além. Por nunca duvidarem da minha capacidade e sempre acreditarem na minha competência e nos meus sonhos. A vocês, devo tudo.

Aos meus amigos e colegas de curso que estiveram do meu lado nessa jornada me concedendo palavras de apoio e paciência. Agradeço a compreensão daqueles que entenderam minha ausência em alguns momentos da vida para que pudesse alcançar esse objetivo. Marcela e Laryssa, obrigada por serem as melhores amigas que alguém pode ter. Vocês me mostraram durante esses anos que amizade não se trata de proximidade física, mas sim, de presença.

Ao meu namorado, Diego Vasconcelos, que para alcançar essa conquista, moveu montanhas para que eu conseguisse exercer com êxito. Obrigada por acreditar em mim, por me incentivar e me motivar a sempre dar o meu melhor. Também te agradeço pela paciência em lidar com os momentos difíceis que a vida acadêmica nos exige.

À minha professora orientadora Dra. Célia Cristina Zago, por toda presteza, ensinamentos e paciência para lidar com a orientação deste trabalho para que fosse entregue da melhor forma possível. Agradeço também pelas palavras de incentivo e por acreditar no meu potencial sobre a minha continuação na trajetória acadêmica. Obrigada.

À EJA Consultoria que me concedeu amigos e experiências guardadas para uma vida inteira. Nunca esquecerei os ensinamentos que essa casa me proporcionou e a gratidão que tenho em dizer: uma vez EJA, para sempre EJA.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma maneira, contribuíram com essa etapa da minha vida e para que eu chegasse até esse momento, mas que, por alguma razão, não foram citados nesses agradecimentos. Todos os presentes na minha vida têm relevância nessa conquista. A vocês, o meu muito obrigada.

## RESUMO

O trabalho aqui apresentado tem por objetivo buscar condições desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos dentro da organização estudada e compreender o impacto das práticas de gestão no comportamento dos funcionários, levando em consideração aspectos da anomia como estrutura e suporte organizacional, sistemas de gestão, dentre outras variáveis. O trabalho tem como objeto de estudo o ambiente de uma empresa júnior da Universidade Federal da Paraíba, e, para cumprir os objetivos desse trabalho, foi elaborado um roteiro de entrevista aplicado com sete membros da empresa de forma semiestruturada. Os resultados das entrevistas foram coletados, transcritos, analisados e, a partir deles, foi possível tecer um comparativo entre a teoria da anomia com a realidade gerencial vivida no objeto de estudo. A análise dos dados foi possível por meio da análise de conteúdo de Bardin (2006) que permite o desdobramento dos dados em categorias, possibilitando, assim, organizar de forma sistemática as informações obtidas por meio do discurso e da análise teórica feita previamente. Os resultados demonstram que a empresa em questão apresenta pontos de congruência com a teoria da anomia organizacional levando em consideração o reduzido alinhamento dos valores organizacionais e a normalização do não atendimento de algumas regras de rotina. Por meio dos resultados discutidos, não se pode inferir que a empresa, hoje, está em estado de anomia, entretanto, apresenta estruturas e sistemas organizacionais que podem desencadear possíveis comportamentos anômicos por meio da desmotivação dos membros. Apesar dessas condições terem sido expostas no presente trabalho, os líderes que foram entrevistados apresentam consciência da satisfação dos seus liderados e, durante as conversas, já pontuam algumas propostas de melhoria para contribuir com o bem-estar dos membros na empresa.

**Palavras-chaves:** anomia organizacional; práticas de gestão; estrutura organizacional; comprometimento; comportamento organizacional

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to identify conditions that can trigger anomic behaviours inside the organization and understand the impact of management practices in the employee's behaviour by the analysis of variables such as: organizational structure and support, management systems, and others. The object of study in this case is an junior company's environment localized in the federal university of Paraíba, Brasil, and to reach the objectives of this work was created a semi-structured interview script applied with seven employees. The interview's results was collected, transcribed, analyzed and, from them, was able to do a comparative between organizational anomia's theory and the manegement reality. The results demonstrate that the object of study presents points of congruence with organizational anomia's theory, because of the reduced alignment of organizational values and the normalization of the non-compliance of some routine rules. Through the results discussed, it cannot be inferred that the company, today, is in a state of anomie, however, it presents organizational structures and systems that can trigger possible anomic behaviors through the demotivation of members. Although these conditions were exposed in the present work, the leaders who were interviewed are aware of the satisfaction of their followers and, during the conversations, already point out some improvement proposals to contribute to the well-being of the members in the organization.

**Keywords:** organizational anomie; management practices; organizational structure; commitment; organizational behavior

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo das Três Forças .....	15
Figura 2: Diagnóstico do Modelo das Três Forças.....	16



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Justificativas Sociais.....	14
Quadro 2: Pré-análise .....	20
Quadro 3: Categorias de Análise .....	21
Quadro 4: Descrição das Categorias.....	21

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	11
2.1 Anomia.....	11
2.2 Anomia no ambiente de trabalho .....	13
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	16
3.1 Caracterização do sujeito de pesquisa .....	17
3.2 Técnica de coleta de dados .....	18
3.3 Tratamento dos dados .....	18
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	22
4.1 Discussão dos Resultados .....	23
4.1.1 Ambiente de Trabalho.....	28
4.1.2 Sistema de Gestão .....	29
4.1.3 Comportamento do Colaborador .....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
REFERÊNCIAS .....	35
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	38

## 1. INTRODUÇÃO

Acompanhando as alterações sociais e mudanças nas relações trabalhistas decorrentes do período industrial e pós-industrial e, principalmente, da globalização, a preocupação com o comportamento humano nas organizações e sua relação com a produtividade tem ganhado importância crescente na literatura.

A constante correlação de forças entre o capital e o trabalho desperta para comportamentos dela decorrentes. Estudos recentes introduziram reflexões sobre o fenômeno da anomia que pode ser compreendido como uma ruptura do sujeito com as normas e pela incapacidade da comunidade de fornecer o que é necessário para os indivíduos alcançarem, através da colaboração mútua, todos ou alguns propósitos de vida. (ARRANZ, 2010; TSAHURIDU, 2011)

Apesar dos estudos na área terem sido mais difundidos a partir do século XIX, o surgimento do termo “anomia” (a: “sem”; nomos: “lei”) data desde a Grécia pré-socrática a definindo como falta de humanidade, impiedade sacrílega e prejuízo resultante de uma sociedade ausente de normas. (ARRANZ, 2010)

Segundo Tsahuridu (2011), o termo foi reintroduzido na literatura a partir das pesquisas do filósofo francês Jean Marie Guyau, em 1885, o qual define anomia como uma “abstenção de lei fixa”, propiciando que, posteriormente, grandes cientistas da área como Émile Durkheim (1858-1917) e Robert Merton (1910-2007), aprofundassem seus estudos no âmbito social.

No cenário psicológico, os estudos sobre anomia começaram com as percepções de MacIver (1950) e, em seguida, Srole (1956). Para os autores, a anomia é um estado da mente, uma condição subjetiva que existe em pessoas que vivem em condições anômicas, relacionado ao “colapso do senso de pertencimento à sociedade do indivíduo” (MACIVER, 1950, p. 84)

Já no âmbito do trabalho, os estudos são ainda mais recentes. Para Passas (1999), a anomia pode ser compreendida como um fenômeno, não apenas do cenário social, mas também organizacional tendo em vista os valores e normas próprios de uma instituição. Martin et. al (2009) reforçam que os comportamentos provenientes de fenômenos anômicos na organização se dão principalmente pelo estabelecimento de metas econômicas inatingíveis, o que leva os indivíduos a buscarem caminhos ilegais e imorais para o seu atingimento.

Com a ascensão da temática voltada aos negócios, pesquisadores na área começaram a corrida por respaldos teóricos para o comportamento anômico nas organizações e de que forma a sua identificação pode ser de grande valia para as estratégias organizacionais. Dentre eles, surge o estudo pioneiro de Ambrozak et. al. (2013) a respeito do “colaborador anômico”

baseado no Modelos das Três Forças da Anomia. Para os autores, diagnosticar comportamentos anômicos com antecedência pode proporcionar para as empresas um aumento da previsibilidade do comportamento dos funcionários na organização e consequente segurança operacional, eficiência e comprometimento dos funcionários. Tendo tal conhecimento, é possível se estabelecer um melhor gerenciamento dos riscos do negócio proporcionando da mesma maneira uma redução nos custos operacionais.

Tendo isso em mente, assim como pontua Souza e Ribas Jr (2013), a questão da anomia ainda é incipiente em estudos brasileiros relativos ao contexto organizacional tornando-se necessário o aprofundamento na temática. Procurando introduzir a reflexão acerca do fenômeno na administração de organizações brasileiras, este estudo busca apresentar uma revisão teórica sobre a anomia em seus diferentes cenários (social, psicológico e organizacional) através da exposição dos principais conceitos e autores sobre o tema além de uma pesquisa empírica que teve como objetivos:

- 1) Identificar condições desencadeadoras de um possível comportamento anômico dentro da organização; e
- 2) Compreender o impacto das práticas de gestão no comportamento dos funcionários.

Por ser um estudo ainda recente na literatura brasileira, o presente trabalho justifica-se por buscar reforçar a abrangência do entendimento prático a respeito do assunto no contexto brasileiro à luz do Modelo das Três Forças proposto pelo pesquisador polonês Dariusz Ambrozak (2013), levando em consideração o seu embasamento teórico prévio.

Além disso, tendo em vista que o sujeito de pesquisa é uma empresa júnior, ou seja, uma organização formada e gerida por alunos que estão, em sua grande maioria, no seu primeiro contato com o mercado de trabalho, esse artigo também preenche uma lacuna em estudos voltados a essa categoria no âmbito acadêmico, trazendo contribuições para o Movimento Empresa Júnior (MEJ) e para a gestão da empresa em si, promovendo a reflexão acerca das práticas gerenciais e condições desencadeadoras de anomia dentro da organização. Por meio dessa identificação, é possível que os líderes tracem planos de ação para melhorar a experiência dos membros, sua motivação e consequente produtividade.

Dessa maneira, o presente artigo busca responder: que condições podem desencadear comportamentos desviantes por parte dos membros de uma empresa júnior?

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Anomia**

A anomia era compreendida como crueldade para Eurípedes, como anarquia e intemperança para Platão e como pecado e maldade para o Velho Testamento. Mais recentemente pode ser compreendida, de forma genérica, como uma condição humana de instabilidade. (CARUANA et al., 2000)

De acordo com os estudos de Manrique de Lara (2009), o termo “anomia” tem sido cada vez mais abordado na literatura em diferentes níveis. Em um primeiro nível, o sociológico, dois estudiosos ganham destaque: Émile Durkheim e Robert Merton. Durkheim iniciou suas reflexões a respeito do tema em 1893, com a publicação de sua tese doutoral “A Divisão do Trabalho Social” e, posteriormente, em “Suicídio”, em 1897.

A anomia para Durkheim pode ser definida como uma “situação caracterizada por metas indeterminadas e aspirações ilimitadas; desorientação ou vertigem criada pelo confronto com um amplo horizonte de possibilidades”. Ou seja, o autor considera que a pressão sob os indivíduos de continuarem atrás de metas indeterminadas e inatingíveis os condenam a um estado perpétuo de infelicidade. (TSAHURIDU, 2011, p. 298)

Já Merton, diferentemente de Durkheim, acredita que a anomia se refere à falta ou carência de meios para se alcançar objetivos determinados. Para Besnard (1988), o comportamento anômato pode ser considerado como um sintoma de desequilíbrio social resultante do mal ajustamento entre aspirações culturais e caminhos socialmente estruturados para alcançar essas aspirações e, dessa maneira, os objetivos culturalmente valorizados tentam ser alcançados mesmo que as regras sociais devam ser transgredidas.

Dessa maneira, em sua teoria não está preocupado com a anomia resultante de objetivos que não estão bem definidos, mas sim, a anomia que surge da lacuna entre os objetivos culturais e os meios institucionais, ou seja, a pressão social de se tornar bem-sucedido que resulta na anomia e surge a possibilidade de certos grupos sociais de apresentarem um comportamento “fora da lei”. (CARUANA et al., 2000)

Merton desenvolveu cinco tipos de reações às relações socialmente prescritas de objetivos e meios, sendo eles: conformista, inovacionista, ritualista, retirante (ou de fuga) e de rebelião (MERTON, 1938, 1995; SKIBA, SMITH e MARSHALL, 2009). A identidade conformista é

caracterizada pela adaptação e caracteriza o comportamento de uma pessoa que persegue os objetivos prescritos, como riqueza, poder e privilégio (LENISKI, 1984). Ou seja, costuma se conformar com os objetivos e meios já estabelecidos. O inovacionista ocorre com indivíduos que abraçam os objetivos culturais, mas acreditam que os meios não são efetivos, indo em busca, assim, de desenvolver ou encontrar novos meios para o alcance dos objetivos. Já o “ritualista” ocorre com aqueles que não conseguiram alcançar os objetivos (como crescimento econômico e social) por estarem fortemente em conformidade com as regras e regulamentos devido à necessidade de apresentar uma performance precisa no trabalho. O comportamento “de fuga ou retirante” ocorre quando tanto os objetivos como os meios são rejeitados e o indivíduo se retira ou desiste da sociedade. Por fim, o comportamento de rebelião costuma também rejeitar os objetivos e meios, mas, diferentemente do retirante, o indivíduo em rebelião tenta racionalizar objetivos alternativos.

Mais posteriormente, em um segundo nível, o psicológico, pode-se destacar os principais autores como MacIver (1950) e Srole (1956). Segundo as ideias de MacIver, a anomia é um estado da mente e o relaciona ao “colapso do senso de pertencimento à sociedade do indivíduo” (MACIVER, 1950, p.84), contrariamente à Merton que argumentava que a anomia acontecia exclusivamente devido à competitividade capitalista (CARUANA et al., 2000)

Para Srole (1956), cuja teoria se fundamenta nos trabalhos de MacIver, a anomia psicológica faz referência a um estado da mente e não à uma condição sócio-estrutural, (Manrique de Lara, p. 75). Como defende Merton, Srole (1956), identificou cinco dimensões da anomia operacionalizados numa escala de cinco itens: 1) a percepção de que os líderes são indiferentes às necessidades de alguém; 2) a percepção de que pouco pode ser na alcançado na sociedade que não seja fundamentalmente imprevisível e desprovido de ordem; 3) a percepção de que os objetivos de vida se afastam em vez de serem alcançados; 4) um sentimento de futilidade e 5) a convicção de que não se pode contar com os outros para apoio social e psicológico.

Posteriormente, McClosky e Schaar (1965) procuraram abranger em sua teoria tanto aspectos psicológicos, quanto sociológicos e defenderam a anomia como sendo uma consequência de condições sociais do indivíduo, sua personalidade e/ou suas condições de interação social. Os autores propuseram que certos elementos da personalidade como fatores cognitivos, emocionais, crenças e atitudes contribuem para a anomia (TSAHURIDU, 2011)

Nessa mesma linha, Arranz (2013), considera que a anomia foi instalada em nossa sociedade em relação à “ruptura do sujeito com as normas e a incapacidade da comunidade de fornecer a certos membros o que é necessário para alcançar, através da colaboração mútua, todos ou alguns propósitos de vida”.

## **2.2 Anomia no ambiente de trabalho**

O fenômeno da anomia pode ser conceituado não apenas como um fenômeno social ou psicológico, mas, também, organizacional tendo em vista que as instituições apresentam os seus próprios valores e normas (PASSAS, 1999)

A anomia pode ser introduzida em uma organização por condições anômicas que resultam de períodos de adversidade na qual a boa vontade entre os membros dá lugar a comportamentos egoístas. No ambiente de trabalho a anomia se expressa principalmente devido ao estabelecimento de metas econômicas inatingíveis, o que guia os indivíduos a buscarem caminhos ilegais e imorais para o seu alcance (MARTIN et. al., 2009)

Lara e Espinoza-Rodriguez (2007) acreditam que organizações anômicas não possuem normas comuns, são propensas ao colapso, têm maior rotatividade de funcionários e apresentam baixos níveis de moral e ética. Isso se dá pois, especificamente para a anomia organizacional, os climas benevolentes e de princípios tendem a declinar enquanto os climas egoístas se tornam mais comuns.

A anomia organizacional pode ser transitória ou permanente. O fenômeno passageiro ocorre durante períodos de transição como novas aquisições, *downsizing* e outros eventos que ocasionam comportamentos desviantes das normas organizacionais atuais desejadas devido à perda de referências anteriores causada por uma nova estrutura organizacional ou gerencial (TSAHURIDU, 2006). Já o fenômeno permanente ocorre decorrente de um contexto no qual os colaboradores não conseguem alcançar seus objetivos pessoais ou quando isso só é possível para um determinado grupo (PARELES-QUENZA, 2008).

Tendo isso em mente, pode-se dizer que as normas formais em oposição à normas informais causam um impacto negativo no desempenho organizacional (NEE, 1998), o que torna a anomia uma preocupação relevante não apenas para o bem-estar dos funcionários, mas também para o sucesso do gerenciamento (FANDIÑO et. al, 2015)

Maciejewska (2016) também aprofunda a questão da anomia no ambiente de trabalho recorrendo sobre o fenômeno anômico individual do colaborador. Para Ambroziak et. al. (2013), a fonte de anomia dos funcionários pode ser inerente da organização inadequada das operações, gerenciamento incorreto das tarefas e sistemas e processos falhos. Para Maciejewska (2016), a anomia do empregado é uma situação que ocorre quando os valores, embora existentes, não são respeitados e os colaboradores se convencem de que possuem justificativas plausíveis para seus comportamentos desviantes. Assim, a essência desse fenômeno é de que o funcionário que tem esse tipo de comportamento acredita não fazer nada de errado.

Segundo as ideias da mesma autora, ao diagnosticar a anomia do empregado, é necessário prestar atenção especial aos processos psicológicos e circunstâncias específicas, pois a combinação desses fatores pode, em condições favoráveis, desencadear a ação de mecanismos psicológicos que permitem atos moralmente repreensíveis (roubo, peculato, falsificação de documentos, fraude etc.) sem remorso ou um sentimento de culpa por parte do empregado.

Para a suavização do desconforto psicológico do agente anômico, busca-se argumentos objetivos (Quadro 1) que justifiquem a sua tomada de decisão a fim de propor, também, credibilidade no processo de reconciliação social (MACIEJEWSKA, 2016).

Quadro 1: Tipos de Justificativas Sociais

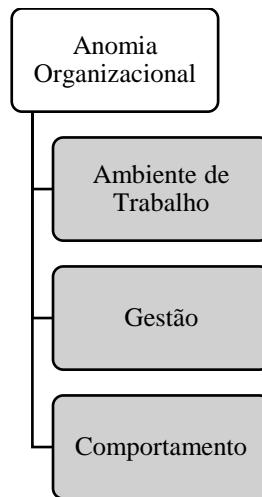
Justificativas	Expressões comuns
Comparação: demonstra que suas atitudes não são tão ruins quanto de outros	“O que fiz não foi nada, aqueles acima de mim – esses sim são os verdadeiros ladrões”
Crédito moral: consequente de uma distorção de senso de justiça	1. Destino: “Eu tive uma vida difícil, agora eu mereço algo bom” 2. Compensação justa: “Eu fui roubado eu posso roubar dos outros”; “Eu mereço isso pelo que fizeram comigo”
Nenhuma vítima: nessa situação, o indivíduo filtra o desconforto psicológico do ato atribuindo ao fato de que ninguém saiu prejudicado	“Se é do Estado, então não é de ninguém e está ali para ser pego”; “Bancos não podem ser prejudicados – eles nem notarão a fraude”
Condenação de vítima: nesse tipo de comportamento, o indivíduo costuma apontar as imoralidades da vítima	“Tenho certeza que o CEO dessa empresa também rouba”; “Roubar o ladrão nada mais é do que mérito”
Negando responsabilidades: a justificativa é baseada na indicação de responsabilidade de uma “força maior”	“Nessa situação em particular, eu não tive escolha”
Normas manipuladas: nesse caso, o indivíduo manipula as normas e valores de forma que se tire alguma vantagem	1. Estreitamento dos valores: “mentira só não é permitido com pessoas próximas” 2. Usando padrões atribuídos a um padrão diferente: “pode não ter sido 100% justo, mas demandou coragem”

Fonte: elaboração própria baseada nos estudos de R. Maciejewska (2016, p. 164-165)



Da mesma maneira é possível observar na Figura 1 a seguir que Ambroziak et. al. (2013), propuseram o Modelo das Três Forças da Anomia dos Empregados para descrever as principais motivações para o comportamento anômico nas organizações, tendo cada um deles um impacto significativo na ativação e manutenção da anomia nas organizações.

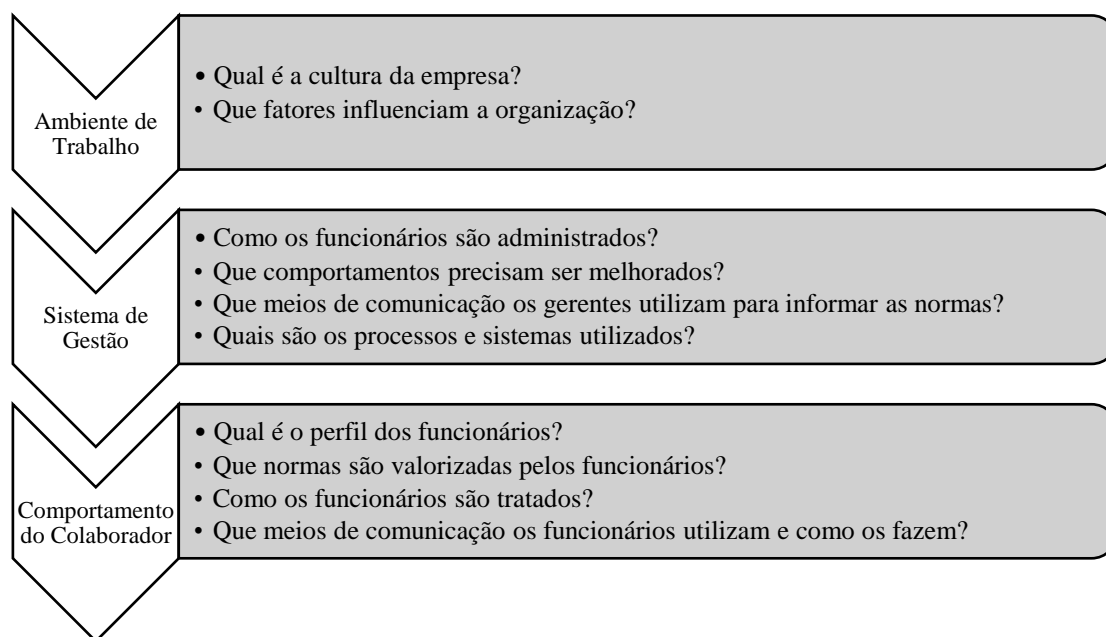
Figura 1: Modelo das Três Forças



Fonte: Elaboração própria baseada nos estudos de R. Maciejewska (2016, p.169)

Para Maciejewska (2016), a análise das três forças oferece a oportunidade de entender o comportamento do trabalho anômico dentro do contexto criado pela organização levando em consideração ações diagnósticas realizadas por meio da resposta das perguntas expostas na Figura 2.

Figura 2: Diagnóstico do Modelo das Três Forças



Fonte: elaboração própria baseada nos estudos de R. Maciejewska (2016, p. 170)

Dessa maneira, com base no que foi exposto até o momento e para o alcance dos objetivos propostos, foram utilizados os procedimentos metodológicos descritos no tópico a seguir.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2010), para se avaliar a qualidade de uma pesquisa, é preciso entender como os procedimentos foram utilizados em sua análise e interpretação. Para tal, esta seção tem como finalidade discorrer sobre os procedimentos metodológicos do presente estudo buscando o atendimento dos objetivos de pesquisa.

Levando em consideração os objetivos, essa pesquisa caracteriza-se por ser de caráter explicativo e de natureza aplicada. As pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, tornando-se, portanto, um tipo de pesquisa mais aprofundado sobre a realidade tendo em vista a busca do porquê das coisas (Gil, 2002).

Portanto, o presente artigo tem como objetivo principal identificar condições desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos no ambiente de uma empresa júnior da UFPB e compreender de que maneira as práticas de gestão podem impactar nesses comportamentos. No que diz respeito aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa

bibliográfica por meio de livros, artigos e periódicos. Também foi realizado um levantamento da pesquisa envolvendo questionamento direto dos membros da empresa cujo comportamento é desejado compreender por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado.

Quanto à abordagem, é utilizada a análise qualitativa. De acordo com Martins (2004), a pesquisa qualitativa privilegia a análise de microprocessos por meio do estudo de ações sociais individuais e grupais. Dessa maneira, a pesquisa qualitativa não se preocupa em quantificar os resultados de uma pesquisa, centralizando-se na compreensão da realidade social de determinados indivíduos, grupos sociais, empresas, entre outros (Deslauriers, 1991; Goldenberg, 1997).

### **3.1 Caracterização do sujeito de pesquisa**

A aplicação do roteiro de pesquisa se deu em uma empresa júnior, localizada na Universidade Federal da Paraíba. Seu anonimato no presente trabalho se deu em detrimento das conversas durante as entrevistas mediante exposto de que a identificação seria mantida em sigilo para que se pudesse criar um ambiente de confiança e extrair informações relevantes durante a aplicação do roteiro.

Uma empresa júnior tem como principais características ser sem fins lucrativos e ser formada e gerida por alunos que almejam oportunidades de crescimento dentro do mercado de trabalho, buscando impactar o mercado paraibano por meio de soluções personalizadas e de bom custo benefício para os seus clientes.

A empresa foi escolhida, dentre as possibilidades de análise, devido à sua grande rotatividade de funcionários (ou membros, como são costumeiramente denominados) e pressão para o atingimento das metas organizacionais. Por ser uma empresa júnior (EJ), faz parte do Movimento Empresa Júnior (MEJ), movimento esse que reúne estudantes ao redor do mundo para desenvolver não só a si, mas o mercado em que a instituição está inserida. Para isso, são geridos pela Brasil Júnior (BJ) e pela PB Júnior, no caso das EJs paraibanas, que anualmente delimitam metas e outros indicadores para as EJs galgarem cada vez mais nome, prestígio e impacto no mercado.

Além disso, apresenta uma grande rotatividade de membros justamente por acompanhar os semestres da universidade, buscando alocar mais membros a cada *trainee* na medida que outros

estudantes saem para o mercado de trabalho ou após a conclusão do curso tendo em vista que a gestão de uma empresa júnior só pode ser possível por meio de alunos ativos na universidade.

Atualmente, a empresa gira com doze membros, dentre eles diretores, gerentes e consultores. Os sete entrevistados constituíram a amostra da pesquisa de forma aleatória dentre aqueles que estavam presentes e que aceitaram participar do trabalho nos dias em que a pesquisa foi realizada, envolvendo membros de diversas áreas como projetos, marketing, comercial, gente e gestão, entre outros.

### **3.2 Técnica de coleta de dados**

Esta pesquisa utilizou como técnica de coleta de dados uma entrevista de caráter semiestruturado tendo como instrumento um roteiro previamente elaborado pela autora, com base nos aspectos teóricos considerados relevantes para a pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista pode ser definida como um encontro entre duas pessoas com o intuito de se obter informações acerca de determinado assunto, mediante conversa profissional, podendo ser comumente utilizada para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada devido à possibilidade do entrevistado de discorrer sobre suas experiências a partir do foco principal da pesquisa com respostas livres e espontâneas, exigindo flexibilidade na apresentação das perguntas por parte do entrevistador que pode complementá-las para compreender melhor o fenômeno (Manzini, 2012; Triviños, 1987).

Sendo assim, pode-se dizer que a coleta de dados se deu no mês de janeiro de 2020, por meio de entrevista semiestruturada com membros da empresa a fim de se compreender a fundo as práticas de gestão, o ambiente de trabalho e de que forma essas variáveis podem afetar os comportamentos. O roteiro de entrevista apresenta 22 questões, variando para mais ou para menos em detrimento do direcionamento do roteiro de acordo com a situação desejada.

### **3.3 Tratamento dos dados**

Para o tratamento dos dados utilizou-se da análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo consiste na técnica de ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, permitindo o conhecimento de fenômenos sociais de outro modo inacessíveis. Dessa maneira, a matéria-prima para a análise de conteúdo pode ser constituída

de elementos de comunicação verbal ou não-verbal, incluindo cartas, revistas, informes, gravações, entrevistas, dentre outros.

De acordo com Moraes (1999), tal metodologia tem sido cada vez mais valorizada nas abordagens qualitativas, utilizando, principalmente, a indução e intuição como estratégias para se compreender fenômenos desejados. Para Bardin (2006), o processo da análise de conteúdo pode ser constituído de três etapas:

- a. Pré-análise: consiste na identificação das diferentes amostras de informação a serem analisadas. Nesse momento é verificada a leitura flutuante, a escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos e referenciação dos índices. No caso do presente artigo, esse levantamento se deu por meio de plataformas de pesquisa.
- b. Exploração do material: momento em que se identifica segmentos de características semelhantes no material atribuindo categorias por meio da categorização. Para Moraes (1999), a categorização é uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios. A categorização dessa pesquisa leva em consideração o referencial teórico prévio e as principais falas observadas.
- c. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: esta última fase incide na interpretação crítica e reflexão sobre os resultados (BARDIN, 2006). No tratamento dos dados foi utilizada uma planilha de análise para que se pudesse inferir de forma mais sistematizada as principais falas e conceitos. Todo o processo de análise de conteúdo proposto para esse trabalho é abordado mais detalhadamente a seguir.

Na primeira etapa da análise de conteúdo foi realizada a leitura de artigos, periódicos e revistas em plataformas de pesquisa tais quais Google Acadêmico e portal CAPES a fim de selecionar os documentos para formulação dos objetivos. Dessa forma, para sistematizar a etapa da pré-análise, elaborou-se o Quadro 2 com o objetivo de sistematizar os objetivos do estudo, a unidade de análise, as categorias de análise e a análise dos dados. Dessa maneira, espera-se que o quadro contribua para uma visão holística da interligação entre as perguntas do roteiro de entrevista (categorias de análise) e os objetivos da pesquisa.

Quadro 2: Pré-análise

Objetivo	Unidade de Análise	Categorias de Análise	Análise dos Dados
Identificar condições desencadeadoras de um possível comportamento anômico dentro da organização	Empresa Júnior	1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 13, 16, 18, 20	Análise de Conteúdo
Compreender o impacto das práticas de gestão no comportamento dos funcionários.	Empresa Júnior	3, 6, 8, 9, 12, 14, 15, 17, 19, 21, 22	Análise de Conteúdo

Fonte: elaboração própria (2020)

Já para a segunda etapa de exploração do material, utilizou-se da análise categorial que consiste na subdivisão do texto em grupos de categorias com características semelhantes (BARDIN, 2010). Para tal, os dados são classificados em categorial inicial, categoria intermediária e categoria final.

A categoria inicial foi definida levando em consideração a leitura geral do material levantado nas entrevistas, usando como base o referencial teórico. Assim, a categoria inicial do presente estudo é composta de oito elementos, sendo eles: estrutura organizacional, clima organizacional, metas, regras/normas/leis, processos, informação, valores e motivações comportamentais.

Já as categorias intermediárias foram definidas por meio das variáveis do Modelo das Três Forças (ambiente de trabalho, sistema de gestão e comportamento do colaborador) tendo em vista que, em conjunto, estabelecem uma relação de significado, fornecendo subsídios para o atendimento dos objetivos propostos.

Por fim, a categoria final foi estabelecida por meio da fusão entre as categorias intermediárias resultando em duas, a saber: condições organizacionais desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos e possíveis comportamentos resultantes das condições desencadeadoras. O Quadro 3 a seguir representa, de forma sistematizada, o processo de categorização:

Quadro 3: Categorias de Análise

Categoria Inicial	Categoria Intermediária	Categoria Final
Estrutura Organizacional	Ambiente de Trabalho	Condições organizacionais desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos
Clima Organizacional		
Metas	Sistema de Gestão	
Regras/normas/leis		
Processos		
Informação		
Valores	Comportamento do Colaborador	Possíveis comportamentos resultantes das condições desencadeadoras.
Motivações Comportamentais		

Fonte: elaboração própria (2020)

Da mesma maneira, buscando atender uma compreensão mais ampla a respeito das categorias, no Quadro 4 a seguir buscou descrever como cada categoria intermediária pode ser compreendida no contexto de pesquisa, visando o atendimento dos objetivos.

Quadro 4: Descrição das Categorias

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Descrição</b>
Ambiente de Trabalho	Estrutura Organizacional	Capacidade da organização de oferecer os meios necessários para os funcionários exercerem suas atividades.
	Clima Organizacional	Sentimentos, desejos e pensamentos dos colaboradores em relação a empresa em que trabalham.
Sistema de Gestão	Metas	Capacidade da empresa de elaborar e gerir as metas organizacionais.
	Regras/normas/leis	Capacidade da empresa e dos colaboradores de implementar e monitorar regras.

	Processos	Capacidade da empresa de atuar baseada em processos.
	Informação	Capacidade da empresa de fornecer informações necessárias para o desenvolvimento das tarefas.
Comportamento do Colaborador	Valores	Compreensão do alinhamento entre crenças organizacionais e pessoais que podem ditar comportamentos.
	Motivações Comportamentais	Motivos aparentes desencadeadores de possíveis comportamentos anômicos.

Fonte: elaboração própria (2020)

Por fim, para o tratamento dos resultados – última etapa do processo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2006) – foi elaborada uma planilha de análise, reunindo as categorias, principais conceitos e falas dos participantes. Com isso, a inferência e interpretação dos dados analisados serão apresentadas no tópico a seguir.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo foi embasado nas entrevistas realizadas com sete membros de uma empresa júnior da UFPB, disponíveis em termos de tempo e aceitabilidade para contribuição da pesquisa nas datas em que o estudo foi conduzido, sendo dois do sexo masculino e cinco do sexo feminino, com tempos diversos de empresa, desde poucos meses até mais de um ano de contratação.

A fim de se preservar a identidade dos respondentes, foi adotada a letra E seguida do número correspondente à ordem pela qual foi entrevistado, a saber: E1 para o primeiro entrevistado, E2 para o segundo entrevistado, E3 para o terceiro entrevistado e assim por diante.

O tópico a seguir corresponde às análises realizadas baseadas nas diversas respostas obtidas que contribuíram para esse estudo.



## 4.1 Discussão dos Resultados

Qualquer agrupamento de indivíduos necessita de normas e valores balizadores. Levando em consideração que as organizações apresentam um tipo de agrupamento essencial para o sustento dos indivíduos, é necessário atentar-se para a importância do combate à anomia nesse contexto (Kuczmarski e Kuczmarski, 1999).

Para os mesmos autores, em um ambiente empresarial, se faltarem normas e valores compartilhados a uma organização, ela jamais irá obter o nível máximo de desempenho e produtividade das suas equipes. Essa realidade pôde ser evidenciada na empresa em questão levando em consideração os aspectos apontados na pesquisa em que os respondentes retratam um parcial desapego por parte dos membros de seguir normas rotineiras de conduta. Os autores também destacam que os valores estão intimamente ligados ao desempenho e à motivação, fatores esses que podem prejudicar o atingimento dos objetivos organizacionais, gerando queda de receita.

Assim como ressalta E7:

A gente tem o estatuto, né, tem todas as regras lá, [...] mas ano passado eu não vi muito do estatuto ser aplicado. E tem muito duas medidas, sabe? Pra certas ações é um peso, pra certas pessoas que fazem as mesmas ações é outro peso. Então, por exemplo, tem regras bem definidas só que elas não são bem aplicadas. Tem muitas regras no estatuto que também tão obsoletas e outras que o pessoal nem sabe... [...]

Essa sensação de descrença quanto aos valores e normas organizacionais pode ser apontada como uma interpretação da anomia no contexto organizacional. Nessas situações, a normatização pode até existir, porém, por alguma razão, é ignorada por alguns e pode ocorrer devido ao sentimento de ausência de leis ou normas de conduta organizacionais (Santos e Souza, 2014). Essa constatação pode nos remeter à reflexão de que, de acordo com a classificação de Maciejewska (2016), nesse caso, a anomia pode ser consequência mais das práticas gerenciais do que das falhas estruturais.

Quando questionados sobre a razão das normas não serem atendidas por todos, evidencia-se um ponto congruente com a teoria de Santos e Souza (2014) que define como um dos motivos do sentimento de ausência de leis como a falta de orientação por parte de gestores ou da Alta Direção. Dessa maneira, destacam-se os discursos:

E5: [...] uma gestão reflete muito em quem os membros são [...] a gente também não pode cobrar algo que não tá bem definido. Cobrar de você “aja conforme os processos” e você “mas que processos?”. A pessoa não saber.

E6: Erro nosso também, da gente, de não tá cobrando e de não tá lá e meio que deixar mais claro. [...] como eu sou uma líder, meio que reflete no comportamento das outras pessoas. [...]

Além disso, E5 destaca, também, que na realidade da organização hoje, os membros normalizam os erros. Quando um membro descumpre uma regra rotineiramente, os demais também tendem a, com o tempo, passar a descumprir, principalmente se o agente inicial do descumprimento é um líder (gerente ou diretor). Dessa forma, é importante atentar-se a esses comportamentos já que, “em algumas situações anômicas, os infratores podem neutralizar seus atos ou racionalizá-los de tal forma para manter sua autoestima” (Hilbert, 2018, p. 92). Assim destaca:

E5: [...] tem algo errado, as pessoas normalizam o erro. Eu acho que isso acontece com o ser humano quando está em grupo. Por exemplo, eu vejo você fazendo, então se ela faz então eu também posso fazer [...]

Apesar disso, para Kuczmarski e Kuczmarski (1999), o problema da anomia pode surgir até em empresas nas quais os líderes são considerados altamente eficazes, pois esse problema pode estar enraizado na cultura da empresa, situação hoje vivenciada e relatada pelos entrevistados que, em sua grande maioria, apontam a questão da cultura organizacional como uma lacuna nas condições de gestão, comportamentos e valores desalinhados. Pode-se inferir essa situação por meio de relatos, como:

E1: [...] Nem todos entendem qual é a cultura e o valor [...]

E3: [...] Primeiro porque falta muita gente imergir na cultura da empresa [...] a identidade filosófica assim acaba não representando todo mundo.

E5: Então acho que são coisas que são importantes que é tanto questão de cultura, questão de fazer realmente as pessoas se sentirem membros da empresa, de abraçarem, de vestirem de fato a camisa da empresa, não se sentir dono porque pode fazer o que quiser, mas se sentir responsável pela empresa [...]

E6: Acho que a cultura [...] e o que a gente preza, acho que não tá na cabeça de todo mundo. [...] Muito problema da cultura, tipo, não pegou a cultura pra si, [...] de ir lá e fazer as coisas, acho que tem muito disso.

Dessa forma, é preciso pensar com cuidado em como combater a anomia dentro das organizações, visando dissolver o tumulto que ocorre em empresas que passam por constantes mudanças. Para isso é preciso que os líderes se concentrem mais nas necessidades dos liderados, para assim serem capazes de criar uma conexão com o indivíduo e mostrar-lhe valores coerentes nos quais os mesmos possam acreditar (Kuczmarski e Kuczmarski, 1999).

Segundo Kuczmarski e Kuczmarski (1999), para que uma relação entre indivíduo e trabalho dê certo, é preciso uma união comum entre crenças e normas, entretanto, quando ambos se

apresentam desprovidos de valores, a relação torna-se dificilmente controlável. No que diz respeito aos valores, a amostra representativa da organização também crê, em sua maioria, que os valores estão desalinhados com o comportamento dos membros dentro da empresa atualmente. Para os entrevistados:

E1: Não. Os valores estão desatualizados hoje, posso dizer a você que sim. Não está condizente com o corpo que tem hoje. [...]

E5: [...] não tá não. Isso é uma coisa assim que é uma urgência. Que, primeiro, quais são os valores dos membros?

E6: Não. Tem gente aqui que já disse “não concordo com o valor porque a gente não segue”. [...] Um valor nosso é ética, se eu quebrei alguma coisa, chego lá e “oh, quebrei, fui eu”, mas a galera some, “ah, não foi eu”... Uma cadeira quebrou... Quem quebrou a cadeira? Não quebrou sozinha. Tá entendendo? Do nada some. [...] Na minha visão isso não é ético, de você ir lá, quebrar um patrimônio de uma empresa e nem pelo menos assumir a sua responsabilidade daquilo.

Dito isso, é importante ressaltar que o compartilhamento de valores, regras e objetivos é fator decisivo para a construção da identidade dos indivíduos na organização, exercendo influência considerável sobre a motivação dos colaboradores permitindo uma maior satisfação e produtividade (Fernandes e Zanelli, 2006)

Aliado a isso, acredita-se que um indivíduo desprovido de treinamentos e orientações pode experimentar uma anomia organizacional. Tal lacuna pode proporcionar um sentimento de desmotivação por parte dos funcionários, que pode ser compreendida como uma baixa ou inexistente vontade do indivíduo de empregar altos níveis de esforços em direção às metas organizacionais (Santos e Souza, 2014).

No contexto das empresas juniores, o conhecimento técnico e as informações afetam diretamente na qualidade das entregas e na satisfação dos membros dentro da organização. Isso porque trabalham com consultoria para empresas do mercado, precisando atender às necessidades das organizações em termos de reorganização financeira, posicionamento de mercado, dentre outras soluções. Para isso, é preciso que os estudantes apresentem um bom conhecimento acerca de todas as áreas organizacionais (finanças, marketing, gestão de pessoas, processos, logística, entre outros) a fim de que possam atingir as metas organizacionais da melhor maneira.

Para os respondentes, a questão da aprendizagem e repasse das informações são fatores diretamente ligados à desmotivação dos membros, muitas vezes por se verem em consultorias complexas e sem o suporte organizacional necessário em termos de capacitações e outras metodologias para aprimorar seus conhecimentos técnicos. Quando questionados sobre quais

motivos os membros poderiam não bater as metas organizacionais, as respostas foram semelhantes:

E1: Eu acredito que seja algo em parte da produtividade deles mesmo, ou até mesmo o fator desmotivação por não tá conseguindo entender o que precisa ser executado e acaba que eles guardam aquilo pra si, não fazem e se desmotivam, entende?

E4: [...] conhecimento técnico... Tipo, que pode acabar atrasando o trabalho e isso pode influenciar nas vendas e na capacidade produtiva mesmo da empresa.

E6: [...] não ter entendimento de como que as coisas funcionam.

E7: desmotivação também [...] às vezes eu tô super motivada e consigo fazer as entregas mais rápido, mas tem tempo que eu tô muito desmotivada e demoro mais a entregar... também não saber fazer alguma tarefa, alguma parte, sabe? Acaba demorando as entregas porque você realmente não consegue fazer.

Manrique de Lara (2009) também pontua que a anomia nas organizações está relacionada à fraqueza normativa-valorativa, levando o colaborador a perceber que a empresa não oferece o suporte necessário para o bom desenvolvimento das suas tarefas.

Tendo isso em mente, lança-se a hipótese de que “nas organizações, as atividades, os anseios e os objetivos e meios para atingi-los precisam estar claros e aceitos por todos os seus membros, para que cada indivíduo desenvolva seu papel dentro com a satisfação, o empenho e a desenvoltura esperada” (Santos, 2014. p. 43), pois a proposta central da anomia é quando existe discrepâncias entre os objetivos e meios disponíveis para o atingimento destes, resultando em um compromisso mais fraco por parte dos indivíduos (Passas, 1990)

Na realidade da empresa estudada, todos têm consciência e clareza dos objetivos organizacionais já que o processo de construção e validação das metas é feita de forma conjunta entre todos os membros da organização, desde os consultores até diretores e presidente. Entretanto, os meios para se alcançar as metas ainda podem ser considerados limitadores uma vez que apresentam uma certa escassez de recursos físicos (internet, computadores, telefone) e, por vezes, de aprendizagem (capacitações e treinamentos com pouca regularidade).

Com relação aos tipos de reações socialmente prescritas de objetivos e meios de Merton – conformista, inovacionista, ritualista, retirante ou de fuga e rebelião – citados anteriormente no referencial teórico, pode-se inferir que os membros da empresa apresentam comportamentos, em sua maioria, inovacionistas já que o perfil de comportamento desses indivíduos é de abraçar os objetivos porém acreditar que os meios não são efetivos, indo em busca de desenvolver ou encontrar novos meios para alcançar as metas. Tal comportamento pode ser evidenciado em falas como:

E5: [...] quando a empresa não tá oferecendo os recursos necessários para o pessoal fazer as coisas que vão levar eles mais pra frente da meta, eles acabam usando os seus próprios recursos. [...] Então o pessoal não deixa de fazer. Alguns utilizam de fato como desculpa pra impossibilitar de ir atrás de fazer certas coisas, mas a maioria não, a maioria usa seus próprios recursos pra alcançar essa meta.

E3: Acaba muita gente indo trabalhar de casa, na realidade. A maioria, hoje nem tem muita gente aqui porque o pessoal prefere trabalhar em casa. Em casa tem o seu computador, a internet é bem melhor do que a daqui, então as pessoas ficam fazendo trabalho em casa. [...]

Ao mesmo tempo, nessa mesma classificação de Merton, percebe-se um perfil conformista uma vez que os membros, mesmo com a constatação de que os meios são ineficientes, se conformam com a ordem estabelecida.

Já para Martin, Johnson e Cullen (2009), a pressão das organizações gera uma condição de crise no controle das normas, proporcionando uma queda no clima de benevolência e princípios, o que impacta diretamente no comportamento dos membros e a forma como reagem à estas regras. Nesse contexto, E5 destaca uma situação decorrente da pressão para o atingimento das metas, no fim do ano passado:

E5: acho que um grande reflexo que aconteceu foi que “precisa bater a meta” [...] E aí as outras coisas que naquele momento não pareciam ser tão importantes foram deixadas de lado pra focar no que a empresa acreditava ser a prioridade no momento, que seria a meta. [...] Mesmo que seja uma empresa júnior, será exigido que se cumpram essas regras, regras surgem para serem cumpridas. Então, a meta é uma prioridade, mas que a gente não tenha que, pra chegar na meta, ter que abrir mão de coisas que também são importantes.

Quando perguntado se comportamentos desviantes às normas de conduta e processos na empresa são comuns ou exceções, E1 relata que são exceções e que só ocorrem quando há muita pressão para o atingimento das metas resultante dos prazos para atingi-las. A saber:

E1: É uma exceção. E ela só aparece quando tem muita pressão. [...] se acumula muito no que se esperar para um mês ou para uma entrega e meio que o prazo vai encurtando, encurtando, encurtando, e na medida que o prazo vai encurtando, a pressão vai aumentando.

Diferentes níveis de anomia podem enfraquecer os laços e vínculos sociais dos membros que nela atuam devido ao não engajamento nas normas estabelecidas, proporcionando uma desconexão com o grupo já que são as normas e os valores que possibilitam esse elo (Kuczmarski e Kuczmarski, 1995). Para os autores, se os valores estão no lugar, o grupo é capaz de superar quaisquer dificuldades.

De acordo Passas (1990), uma das soluções para restituir a “cola social” é a promoção de treinamentos e processos de socialização a fim de sintonizar os membros com os objetivos

organizacionais e assegurar que as motivações e os valores dos colaboradores estejam de acordo com as necessidades da organização.

A empresa estudada, em dado momento, já apresentou traços de desconexão grupal como relata E7. Entretanto, têm consciência da necessidade de se promover momentos de socialização, tendo em vista que nos discursos foi possível perceber, não só o reconhecimento da sua importância, como discorre E5, mas como, de fato, momentos de ressocialização e alinhamento já ocorreram para a busca da congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais, como pontua E2.

E7: Eu acho que porque antes era muito segregado, sabe? Tinham muitos grupinhos, de verdade.

E5: Então eu acho que, primeiro é você entender os valores das pessoas, mas também, entender os valores da empresa pra conseguir fazer esse alinhamento. [...] Então eu acho que é um processo de você construir um processo de confiança para que se fique a vontade pra revelar os motivos dela [...]

E2: No caso do ano passado eu acho que depois de muitas reuniões, depois de muitas imersões e conversas a gente conseguiu se alinhar melhor pra conseguir atingir a meta da melhor forma [...]

Diante do exposto, nesse momento serão abordadas as análises realizadas de acordo com as categorias elaboradas anteriormente de maneira que se atenda os objetivos estipulados.

#### **4.1.1 Ambiente de Trabalho**

Dessa maneira, pode-se dizer que, em termos de ambiente de trabalho (estrutura e clima organizacional), a empresa encontra-se com certas dificuldades de contribuir com as metas em termos de meios já que apresentam uma certa escassez de recursos físicos (internet, computadores, telefone) e aprendizagem (capacitações com pouca regularidade). Essa realidade não é totalmente evidenciada por parte dos membros por apresentarem comportamentos inovacionistas, ou seja, que buscam outros meios para o atingimento das metas e cumprimento das atividades laborais. Com isso, buscam trabalhar em casa para cumprir seus deveres ou utilizam recursos próprios para alcançar os objetivos organizacionais. Da mesma maneira, também se destacam comportamentos conformistas, ou seja, daqueles que concordam com os objetivos estipulados e aceitam os meios oferecidos.

Em termos de aprendizagem, mesmo tendo poucas capacitações promovidas pelos gestores no momento, os membros também buscam caminhos alternativos por meio de *benchmarking*

com outras empresas e seus membros, além de buscar conhecimento por meio de livros, artigos, vídeo-aulas, dentre outras alternativas.

Com relação ao clima organizacional, pode-se dizer que os membros apresentam um bom relacionamento, fator esse que, por vezes, pode prejudicar o atendimento das normas em detrimento da sua intimidade. Como mencionado anteriormente, o clima se mostra prejudicado em situações extremas de pressão para o atingimento das metas, ocasionada por uma baixa transparência e desmotivação.

#### **4.1.2 Sistema de Gestão**

Já no que diz respeito ao sistema de gestão, ou seja, gestão de metas, regras/normas/leis, processos e informação, também pode-se inferir que nem todas as variáveis são atendidas plenamente. Com relação às metas e objetivos organizacionais, é consenso que todos os membros tem conhecimento e concordam com os números estipulados, pois todos tem acesso à construção destas por meio de reuniões promovidas pelos líderes. As metas mais relevantes são aquelas “propostas” pela Brasil Júnior, logo essas são sempre atingidas mesmo sob níveis altos de pressão e esforço por parte dos membros. As metas internas à organização geralmente apresentam uma maior leviandade na sua aplicação e atingimento.

Já com relação às normas organizacionais, também é consenso que todos têm conhecimento das normas e onde encontrá-las (estatuto), porém há um atual desapego às regras cotidianas, como vestimenta, horário e cuidado com o patrimônio da empresa. Para Souza (2013), esse não ajustamento pode ser mais claramente percebido em momentos de transição, caracterizados por uma rápida mudança, como fusões, aquisições e redução de pessoal. Alguns membros atribuem esse comportamento pela mudança recente da diretoria, a saber:

E6: [...] eram outros líderes e acho que não ficou tão na cabeça deles que mudou a nova gestão. [...] a gente era muito próximo, não tinha essa questão de liderança e tal e a galera ainda tá associando. Erro nosso também, da gente, de não tá cobrando e de não tá lá e meio que deixar mais claro. [...]

Para outros membros, as razões pelas quais alguns indivíduos não cumprem as regras variam desde mudanças bruscas de gestão até normalização dos erros, falta de conhecimento pleno do estatuto, descomprometimento, pressão para o atingimento das metas e sentimento de impunidade.

Sobre os processos organizacionais, as respostas variam. Em termos gerais, todos acreditam que os processos comerciais são bem definidos, porém outros processos, como de comunicação,

deixam a desejar. Apesar de serem classificados como bem definidos, geralmente são repassados boca a boca e, por isso, muitos processos podem ser perdidos ao longo de novas gestões (diretorias). Com relação a sua aplicabilidade, os membros também pontuam que nem sempre são plenamente aplicados. A razão disso muitas vezes também é a pressão para o atingimento das metas – o que faz com que alguns membros pulsem etapas para acelerar processos –, descomprometimento e desconhecimento.

Sobre as informações, os respondentes atrelam, em diversos momentos, as informações à conhecimento técnico para efetivar os serviços de consultoria. Sobre conhecimento técnico, os membros pontuam que os treinamentos podem ser mais recorrentes a fim de propiciar um conhecimento mais vasto sobre as etapas e modelos da consultoria, permitindo que os membros efetuem os serviços com mais motivação e, conseqüentemente, qualidade. A respeito das informações sobre o fluxo de trabalho, um membro pontua que, com a mudança da gestão, as informações têm sido mais transparentes, diferente do ano passado que a empresa apresentava muitos grupos distintos. Para outros, a informação é um gargalo e muitas podem se perder nas mudanças de gestão devido à informalidade destas nas atribuições das tarefas. Assim como pontua:

E5: Eu acho que muitas informações significativas vão se perdendo. [...] pra eu ter uma informação básica que é data e preço, eu pergunto pra mil pessoas porque ninguém sabe onde tá a informação. [...] não existe uma coisa que facilite, acaba que sempre o processo fica mais dificultado, mais longo, porque a informação não favorece a execução da tarefa. Porque acaba acontecendo isso.

#### **4.1.3 Comportamento do Colaborador**

Com relação ao comportamento do colaborador, analisou-se as seguintes variáveis: valores, como crenças organizacionais e pessoais que podem ditar comportamentos, e motivações comportamentais, ou seja, motivos aparentes pelos quais os membros podem apresentar possíveis comportamentos anônimos.

Nesse sentido, pode-se inferir, como citado anteriormente, que os valores pessoais e organizacionais se encontram desalinhados hoje. Acredita-se, também, que nem todos possuem os valores organizacionais enraizados em si e o que tais valores representam para a organização. Assim como cita um dos entrevistados, um dos valores organizacionais apresenta diferentes interpretações dentro da organização, causando um descompasso comportamental entre os membros e conseqüente descomprometimento por parte de outros. Para Chang (2001, p. 2), o



comprometimento pode ser definido como “o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização”, características essas criticadas por grande parte dos membros quando questionados sobre que comportamentos que poderiam ser melhorados na organização, sendo algumas:

E3: Primeiramente, engajamento dos membros com as coisas da empresa [...] Falta muito comprometimento às vezes também a pessoa se propõe a fazer algo, não faz, depois fica por isso mesmo... [...]

E4: [...] Comprometimento com as suas entregas, uma coisa que pode melhorar.

E5: Dividir a amizade e dividir colegas de trabalho. [...] Acho que compromisso também, compromisso com zelo, zelo das coisas.

E6: Eu acho que comportamento relacionado a... Comprometimento. Sabe? [...] Engajamento das pessoas, acho às vezes que a gente precisa melhorar nisso.

E7: Eu acho mais comprometimento. Por exemplo, mais comprometimento de tá aqui, de fazer as entregas direitinho, de se tá aqui participando de uma reunião tá prestando atenção na reunião, de não tá fazendo muita conversa paralela, brincadeira paralela. De, por exemplo, se você se comprometer a fazer algo, que seja algo extra seu, se você se comprometer realmente a fazer também...[...] Cuidar do ambiente de trabalho, da limpeza, por exemplo, notebook... [...]

Sobre as motivações comportamentais, buscou-se compreender se as condições estruturais ou de gestão teriam alguma influência no comportamento dos membros, levando em consideração que o contexto do trabalho pode ser intrinsecamente anômico, causando uma percepção ajustada com a realidade atual do que se é experimentado no trabalho (Tsahuridu, 2011).

Nessa questão, apenas dois entrevistados manifestaram que a razão de comportamentos desviantes pode ser inerente tanto ao ambiente de trabalho quanto à gestão que, para E7, era segregacionista no ano passado, causando sentimentos de exclusão e indiferença partindo dos superiores, contexto esse essencialmente anômico como descreve Manrique de Lara (2009).

E7: se eu realmente não souber de tudo que tá se passando aqui, porque que as decisões estão sendo tomadas, eu me sinto meio que excluída das decisões e sinto como se a empresa não fosse minha, que é o que a gente mais prega [...] por exemplo, não tô sabendo das coisas que acontecem aqui, não tô tendo oportunidade de vez, de voz, de falar sobre o que eu penso ou perguntar sobre alguma coisa... Aí eu acho que desmotiva mesmo. [...] Não tenho mais aquele amor, aquela paixão, aquela motivação de vir todos os dias, sabe?

Os demais entrevistados, que são a maioria, acreditam que a razão dessas reações é inerente à pessoa, ou seja, ao seu perfil, sua personalidade e aos seus próprios problemas pessoais que

acabam interferindo na conduta dentro da organização. E5 contrapõe-se às ideias da maioria dizendo:

E5: Eu acho que pessoas são moldáveis. Acho que as pessoas têm as suas particularidades, mas acho que elas se adaptam ao ambiente. E acho que, por exemplo, uma gestão reflete muito em quem os membros são, acho que é um reflexo muito grande. [...]

Como afirma Maciejewska (2019) as pessoas buscam justificativas sociais para justificarem seus possíveis comportamentos desviantes. Neste estudo, ao tentarmos entender as justificativas usadas, detectamos principalmente as expressões de “comparação” e de “nenhuma vítima” nos discursos dos entrevistados quando perguntados sobre as justificativas das pessoas para os seus comportamentos. Na fala de E5 pode-se notar um comportamento de comparação uma vez que relata sua ação como justa a partir do momento em que outros também apresentam comportamentos semelhantes. Por fim, na fala de E6, também se pode inferir uma referência à “nenhuma vítima” já que o indivíduo em questão acredita que suas ações não prejudicaram ninguém.

E5: [...] coloca uma armadura e “ah não, é nada demais, mas eu não tô fazendo nada demais, você faz isso também”, mesmo que eu não faça [...] Por exemplo, eu vejo você fazendo, então se ela faz então eu também posso fazer, mesmo no fundo eu sabendo que é algo errado, eu faço porque posso fazer.

E6: eram dois extremos. Uma pessoa que tava realmente pedindo perdão, que seria resolvido, e a outra “tá bom, isso é besteira”. Como assim besteira? [...] A universidade é um dos nossos principais stakeholders, a gente precisa manter um relacionamento muito bom com eles. Aí tipo “ah, mas isso é besteira”, de novo... [...]

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com isso, pode-se considerar que os objetivos de pesquisa foram atingidos já que o presente estudo visa identificar condições desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos e de que maneira as práticas de gestão podem influenciar no comportamento dos membros da organização. Os respondentes demonstraram uma boa aceitabilidade aos questionamentos, permitindo, assim, uma boa compreensão e interligação entre o cenário real da empresa e o referencial sobre a temática descrita, possibilitando o atingimento dos objetivos estipulados.

Diante do que foi exposto, não é possível dizer que, atualmente, a empresa estudada encontra-se em estado de anomia. O que se pode inferir desse trabalho, é que, hoje, a organização apresenta algumas condições (como gerenciamento e meios) que podem propiciar o que é denominado na literatura de anomia organizacional transitória, ou seja, um fenômeno passageiro que surge consequente de períodos de transição, proporcionando comportamentos desviantes das normas atuais devido à perda de referências anteriores causada por uma nova estrutura organizacional ou gerencial.

Essa inferência pode ser resultante da fala dos membros que relatam a nova estrutura gerencial da empresa e de que maneira isso tem impactado no comportamento dos membros que ainda não conseguem relacionar as regras e normas aos atuais novos líderes da organização. Além disso, muitos também discorrem sobre como os valores organizacionais estão desalinhados com os atuais membros e de que maneira esses valores (e a identidade filosófica como um todo) não mais representam, em sua totalidade, todos os colaboradores. Já com relação aos meios, é consenso geral que as condições estruturais da organização não impossibilitam o atingimento das metas, mas sim, o dificulta e costuma interferir negativamente na experiência do membro e sua satisfação no trabalho.

Levando em consideração como limitação de pesquisa os recursos físicos e de tempo para o levantamento dos dados, propõe-se, como estudos futuros, uma análise mais profunda da realidade organizacional por meio, também, da observação para que se compreenda se de fato a empresa encontra-se em estado de anomia a fim de elaborar propostas de melhoria concretas para o aprimoramento dos relacionamentos interpessoais e dos comportamentos individuais da organização.

Por fim, se sugere que a organização estudada implemente, o mais breve possível, uma liderança altruísta, ou seja, aquela que vê as necessidades dos seus seguidores antes das

necessidades dos líderes como uma das maneiras de se combater o estado de anomia organizacional (BHAKAR, MUKHERJE & SANKPAL, 2016). De acordo com os autores, os líderes possuem papel essencial no combate da anomia e cabem a eles serem servidores dos seus liderados. Compreendendo as necessidades dos membros, os seus valores e o que lhes move será possível alinhar as motivações pessoais com as organizacionais, proporcionando um melhor clima organizacional para o alcance do propósito da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Eliane. **O impacto da anomia organizacional e comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade nas empresas**. 2016. 57 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Educação, Departamento de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016
- AMBROZIAK, Dariusz; MAJ, Mieszko. **Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach**. Wolters Kluwer, 2013.
- ARRANZ, Zulma López. La anomia y su relación con el estatuto actual del sufrimiento en la sociedad. **Affectio Societatis**, v. 7, n. 13, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BENBENASTE, Narciso; ETCHEZAHAR, Edgardo; DEL RÍO, Marta. Psicología de la anomia. **Summa Psicológica UST**, v. 5, n. 2, p. 63-74, 2008. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774204>>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- CARUANA, Albert; RAMASESHAN, Balasubramanian; EWING, Michael T. The effect of anomie on academic dishonesty among university students. **International Journal of Educational Management**, 2000. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/14e7/cdcdbf1682b06dab3d18b59f11825f76d401.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- DE LARA, Manrique; ZOGHBI, Pablo. La anomia como moderador de la relación entre percepciones de justicia organizativa y el uso negligente de internet en el trabajo. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 25, n. 2, p. 99-112, 2009.
- FORMIGA, Nilton S.; FREIRE, Bruna Gonçalves de Oliveira. Correlatos e expectativas entre suporte organizacional e expectativa de futuro em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. **Psicologia.pt**, p. 3-4, 2018. Disponível em: <[encurtador.com.br/itTW0](http://encurtador.com.br/itTW0)> Acesso em: 22 ago. 2019.
- FORMIGA, Nilton et al. Evidência empírica de uma medida da anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. **Revista de psicología/Journal of Psychology**, v. 18, n. 1, p. 44-59, 2016.
- FORMIGA, Nilton; RIBEIRO, Antonia Wigna de Almeida; ESTEVAM, Ionara Dantas. Evidência da invariância fatorial da escala de anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. **Psicologia.pt**, 2018. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1211.pdf>>.

FANDIÑO, Antonio *et al.* Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management. **International Journal of Business and Social Science**, EUA, p. Vol. 6, No. 11(1), 8 nov. 2015. Disponível em: <[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11704/5/Fandino\\_et\\_al\\_IJBSS\\_2015.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11704/5/Fandino_et_al_IJBSS_2015.pdf)> Acesso em: 20 ago. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Seminários em Administração**, v. 8, p. 1-11, 2005. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>. Acesso em: 7 set. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2003.

LIMA, Maria Alice Dias da Silva; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de; LIMA, Cristiane Cauduro. A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa de enfermagem. **Revista gaúcha de enfermagem. Porto Alegre. Vol. 20, n. especial (1999), p. 130-142**, 1999.

MACIEJEWSKA, RENATA. Employee anomie in the organization. **Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Lublin**, v. 41, n. 2, p. 159-172, 2016. Disponível em: [http://dlibra.umcs.lublin.pl/Content/27717/czas16080\\_41\\_2\\_2016\\_10.pdf](http://dlibra.umcs.lublin.pl/Content/27717/czas16080_41_2_2016_10.pdf). Acesso em: 20 ago. 2019.

MARTINS, Heloísa Helena T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/114753>>

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a03.pdf>. Acesso em: 7 set. 2019>.

RIBEIRO, Mariana Hilbert. **A influência da cultura, dos valores, da anomia e do desempenho no tempo de permanência em empregos de baixos salários.** 2018. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, 2018

SANTOS, Lucimere Antunes. **Impacto da anomia organizacional sobre a aprendizagem organizacional: uma análise a partir do suporte à aprendizagem e das estratégias de aprendizagem.** 2014. 90 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Educação, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2014.

SOUZA, Marcos Aguiar de; RIBAS JUNIOR, Rodolfo de Castro. Anomia organizacional: Discussão conceitual e desenvolvimento de escala. **Psicol. Argum.**, v. 31, n. 75, p. 677-686, Curitiba, 2013.

TSAHURIDU, Eva E. An exploration of factors affecting work anomia. **Journal of Business Ethics**, v. 99, n. 2, p. 297-305, 2011.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. As metas são bem definidas? (clareza, pertinência, nível de execução).
2. As metas são normalmente atingidas?
3. O que levaria alguns funcionários a não alcançarem as metas?
4. A empresa possui regras bem definidas e adequadamente aplicadas? (clareza, equidade).
5. As regras definidas são cumpridas?
6. O que levaria alguns funcionários a não cumprirem as regras?
7. Os processos dentro da empresa são bem definidos?
8. Os funcionários atuam de acordo com os processos previamente definidos?
9. O que levaria alguns funcionários a não executarem os processos?
10. Você já vivenciou alguma situação em que o ambiente de trabalho impossibilitou o atingimento das metas? De que maneira? (clima, estrutura)
11. Você acredita que os meios oferecidos pela empresa são suficientes para o atingimento das metas? Se não, como os funcionários costumam reagir em situações de pressão e carência de recursos?
12. Na sua opinião quais as condições estruturais que podem ser melhoradas para se evitar possíveis comportamentos desviantes por parte dos funcionários?
13. As pessoas possuem as informações necessárias e adequadas para a boa execução das suas tarefas?
14. Na sua opinião, o que a falta ou inadequação de informações pode trazer como consequência comportamental para o bom desenvolvimento do trabalho?
15. Na sua opinião quais as condições de gestão que podem ser melhoradas para se evitar possíveis comportamentos desviantes por parte dos funcionários?
16. Na sua opinião, as metas e valores da empresa estão alinhadas com as metas e valores das pessoas que nela trabalham?
17. Você acha que os funcionários apresentam comportamentos semelhantes ou alguns comportamentos destoam de outros?
18. Na sua visão, os trabalhadores são guiados pelos valores e normas definidos pela empresa ou cada um segue os seus próprios?
19. Você já presenciou algum comportamento atípico de um funcionário no seu ambiente de trabalho? Quais foram as justificativas do funcionário quando confrontado?
20. Na sua opinião, por que razão esse comportamento ocorreu? Você acredita que tal comportamento pode ser inerente ao ambiente de trabalho ou a forma como o funcionário foi gerido?
21. Na sua opinião que comportamentos podem ser melhorados dentro da organização?
22. Na sua opinião, comportamentos desviantes por parte dos funcionários são comuns ou são exceção nesta empresa? A que eles podem ser, principalmente, atribuídos?